

KOMITMEN ORGANISASI (Studi Kausalitas Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi PNS Dinas Pendidikan Nasional Pemerintah Daerah se Propinsi Gorontalo)

Bambang Supriyanto*

Abstract: *The objective of the research is to study the effect of organizational culture, organizational justice, and job satisfaction to organizational commitment in the National Education Department in around the Government of Gorontalo's Province. Sample study involving 310 civil servants. The research used survey method and structural equation modelling's technique. The results are: (1) organizational culture directly positive affects organizational commitment, (2) organizational justice directly positive affects organizational commitment, (3) job satisfaction had a directly positive impact on organizational commitment, (4) organizational culture directly positive effects job satisfaction, (5) organizational justice directly influence job satisfaction, (6) organizational culture directly positive effects organizational justice. Based on this research, the factors of organizational culture, organizational justice, job satisfaction and organizational commitment should be take into consideration by leaders at the National Education Department in around the Local Government in Gorontalo to raise the organizational commitment.*

Keywords: *Organizational commitment, organizational culture, organizational justice, and job satisfaction*

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan satu-satunya negara di dunia yang memiliki keunikan tersendiri dalam membangun bangsa yang kemudian dituangkan dalam landasan konstitusional negara. Soedijarto mengatakan (2008:XLVI) bangsa-bangsa didunia hampir tidak memiliki undang-undang dasar yang menyebutkan misi “mencerdaskan kehidupan bangsa”. Sepotong kalimat yang bisa disebut misi itu dapat ditemukan pada saat membaca Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 Negara Republik Indonesia, sekaligus mengindikasikan bahwa Negara Bangsa yang diproklamirkan pada tahun 1945 itu memiliki komitmen kuat untuk memajukan masyarakatnya melalui proses pencerdasan yang dalam konteks ini pendidikan menjadi *mainstreaming*. Pemerintah Propinsi Gorontalo sebagai salah satu institusi yang mempunyai kewenangan dalam melaksanakan pemerintahan setingkat di bawah pemerintah Pusat juga memiliki komitmen yang sama dalam mengarahkan pembangunan masyarakatnya, sebagaimana hal itu di tuangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah 2005-2025.

Pada kenyataannya komitmen pencerdasan masih sebatas angan yang tak kunjung terwujud. Masih minimnya Angka Partisipasi Kasar dan Angka Partisipasi Murni Sekolah, kecuali APK SD, dan masih besarnya jumlah anak sekolah yang belum mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan sehingga mendorong pemerintah menyelenggarakan program perluasan akses pendidikan, masih bengkaknya jumlah pengangguran lulusan sekolah dan pendidikan tinggi sehingga pemerintah melaksanakan program relevansi pendidikan dan lapangan kerja, masih rendahnya daya saing lulusan dan lembaga-lembaga pendidikan sehingga pemerintah mendorong

* Dosen Universitas Gorontalo

untuk mencapai standarisasi sekolah. Keseluruhan fenomena ini merupakan potret lebarnya jurang pemisah harapan Indonesia cerdas dengan kenyataan Indonesia cerdas.

Berdasarkan kesenjangan itu, maka persoalan utama yang perlu dikemukakan adalah minimnya komitmen organisasi aparatur pelaksana yang diberi mandat oleh negara untuk mengelola pendidikan. Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi para aparat pemerintah, diantaranya yang disebutkan oleh Jasson Colquit (2009:8) dalam bukunya *Organizational Behaviour* terdiri dari: (1) kepuasan kerja, (2) stress, (3) motivasi, (4) kepercayaan, keadilan dan etika, (5) pembelajaran dan pengambilan keputusan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kelima aspek itu adalah: (1) budaya organisasi, (2) struktur organisasi, (3) kepemimpinan yang mencakup gaya dan perilaku, (4) kepemimpinan yang mencakup kekuasaan dan pengaruh, (5) tim dalam hal ini proses, (6) karakteristik tim, (7) kepribadian dan nilai-nilai budaya, dan (8) kemampuan. Dari berbagai faktor yang dikemukakan itu, pilihan variabel budaya organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja dianggap paling dominan mempengaruhi komitmen organisasi pegawai dinas pendidikan di lingkungan pemerintah daerah propinsi Gorontalo.

Komitmen Organisasi

Jasson A. Colquitt (2009:67) mengemukakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai hasrat pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Menurut pandangan Colquit komitmen organisasi mempengaruhi apakah pegawai memilih tetap menjadi anggota organisasi tersebut ataukah meninggalkan untuk kemudian berpindah ke pekerjaan lain (*turn over*).

McShane dan Von Glinow (2009:119) mengatakan bahwa komitmen organisasi berkenaan dengan alat emosional pegawai yang identik dengan keterlibatan dalam kegiatan organisasi secara khusus. Mathis dan Jackson (2006:122) menyatakan, "komiten organisasi adalah tingkat sampai dimana pegawai yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut". Sedangkan Kreiner and Angelo (2006:227) mendefinisikan, "*organizational commitment reflects the extent to which an individual identifies with and is committed to its goal*". Kreiner dan Angelo (2006:227) memaknai komitmen organisasional dalam sebuah gambaran tentang bagaimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan kemudian terikat dengan tujuan-tujuannya.

Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2005:244-24) menyatakan bahwa komitmen organisasi melibatkan 3 sikap yakni: (1) perasaan mengidentifikasikan diri dengan tujuan-tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, (3) perasaan loyal terhadap organisasi. Luthans (2005:130) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah sikap yang sangat sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk menjadi anggota tetap organisasi secara khusus, (2) keinginan untuk menggunakan upaya tertinggi atas nama organisasi dan, (3) memaknai dan menerima keyakinan atas nilai

dan tujuan-tujuan organisasi. Newstrom dan Davis (2009:34) menjelaskan, komitmen organisasi adalah sikap individu terhadap organisasi yang dicirikan oleh : (1) penerimaan

atas nilai dan tujuan-tujuan organisasi, (2) keinginan untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, dan (3) hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis komitmen organisasi adalah sikap menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, menunjukkan adanya kemauan untuk memajukan organisasi, bertahan menjadi anggota organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Colquitt (2009:546) merupakan pengetahuan sosial dalam organisasi yang berkenaan dengan aturan-aturan, norma-norma, dan nilai yang membentuk sifat dan perilaku karyawannya. McShane (2009:460) mengatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang dibagi dalam sebuah organisasi. Identik dengan McShane, Jenifer (2008:567) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan, dan norma-norma yang dibagi yang mempengaruhi cara pegawai berfikir, merasa, dan berperilaku terhadap orang lain maupun terhadap orang diluar organisasi. Masing-masing organisasi memiliki budaya yang berbeda, walaupun pada hakikatnya menjalankan fungsi yang sama. Dalam konteks yang lebih nyata, persoalan budaya organisasi sudah menjangkau hal yang paling esensi, yakni identitas atau jati diri organisasi. Satu organisasi dibandingkan organisasi lainnya bisa saja lebih otoritarian atau demokratis; sangat terikat peraturan atau informal; inovatif atau menolak perubahan; bisa menerima keragaman atau anti keragaman; atau bisa membawa atmosfer yang bersahabat atau tidak bersahabat.

Budaya organisasi menurut Robins (2007:90) adalah nilai-nilai, prinsip, tradisi dan cara-cara yang dibagi (*share*) dalam melakukan sesuatu yang mempengaruhi tindakan anggota organisasi. Schein (2006:131) memandang bahwa budaya merupakan sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang dibagi dalam sebuah kelompok yang belajar memecahkan masalah berkenaan dengan integrasi internal dan adaptasi eksternal yang dipertimbangkan handal (*valid*), diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang tepat mempersepsikan, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah itu. Konkritnya, dapat dipahami melalui karakteristik-karakteristik budaya organisasi.

Luthans (2005:124) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki karakteristik penting, diantaranya adalah : (1) Aturan perilaku yang diamati. Ketika organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku, (2) Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “ jangan melakukan terlalu banyak; jangan melakukan terlalu sedikit”, (3) Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Seperti kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisien tinggi, (4) Filosofi. Terdapat kebijakan membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan, (5) Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan

prosedur yang ada agar diterima sebagai kelompok yang berkembang, (6) Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar. Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis Budaya organisasi adalah persepsi yang dianut dan diterapkan anggota organisasi yang terdiri dari seperangkat nilai, norma, aturan dan asumsi-asumsi dasar

atau kepercayaan yang mengontrol sikap dan perilaku karyawan atau pegawai dalam organisasi dan membedakannya dengan organisasi lain.

Keadilan Organisasi

Robbins (2009:239) mengatakan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi menyeluruh tentang apa yang jujur di tempat kerja. Keadilan menurut Colquitt (2009:519) merupakan kejujuran yang dirasakan dari sebuah kewenangan mengambil keputusan. Colquitt (2009:519) menyatakan bahwa pada saat pegawai merasakan tingkat keadilan yang tinggi, maka mereka percaya bahwa hasil-hasil keputusan itu adalah jujur dan proses-proses pengambilan keputusan dirancang dan diimplementasikan dengan cara-cara yang jujur pula. Konsep keadilan menurut Colquitt (2009:519) dapat digunakan untuk menjelaskan mengapa pegawai menilai beberapa kewenangan lebih sebagai kepercayaan daripada yang lainnya.

Satu element kunci dari keadilan adalah persepsi individu tentang keadilan itu sendiri. Jenifer (2008:196) mengatakan bahwa persepsi pegawai tentang kejujuran yang menyeluruh tentang organisasinya, diperkenalkan sebagai penentu penting dari motivasi, sikap, dan perilaku pegawai. Berdasarkan teori Jenifer (2008:196), ada empat bentuk keadilan organisasi yakni (1) keadilan distributif, (2) keadilan prosedural, (3) keadilan interpersonal, dan (4) keadilan informasional.

Jenifer (2008:196) mengatakan bahwa Keadilan distributif adalah kejujuran yang dirasakan dari pendistribusian hasil dalam organisasi antara lain gaji, promosi, penugasan dan kondisi kerja yang diinginkan, yang juga merupakan kontributor penting pada persepsi yang sangat umum tentang keadilan organisasi. Robbins (2009:229) menyatakan bahwa keadilan distributif adalah kejujuran yang dirasakan pegawai dari jumlah dan alokasi penghargaan diantara individu-individu. McShane (2008:152) menyatakan bahwa keadilan distributif mengacu pada kejujuran-kejujuran yang dirasakan dalam hasil-hasil yang relatif diterima menurut kontribusi dan hasil dibandingkan dengan kontribusi yang diterima orang lain. Colquitt (2009:226) mengatakan bahwa keadilan distributif merefleksikan kejujuran yang dirasakan dari hasil-hasil pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis keadilan organisasi adalah persepsi pegawai tentang kejujuran pemegang kewenangan dalam proses pengambilan keputusan dan hasil keputusan yang ditempuh dan dilaksanakan sesuai dengan cara-cara jujur yang dapat dilihat dari (1) Keadilan distributif, (2) Keadilan prosedural, (3) Keadilan interpersonal, dan (4) Keadilan informasional.

Kepuasan Kerja

Angelo Kinicki & Robert Kreitner (2006:164) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada prinsipnya mengacu pada sikap dan kepribadian seseorang, antara harapan akan

sesuatu dengan apa yang diterimanya. Senada dengan Kinicki & Kreitner, Colquitt (2009:105) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai pernyataan emosional

yang menyenangkan yang diperoleh dari pekerjaan atau pengalaman kerja. Locke (1976:130) mendefinisikan tentang kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Definisi ini lebih mengarahkan kepuasan kerja sebagai produk dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai

penting. Menurut Mathis dan Jackson (2006:121) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, dan ketika mereka tidak menyukai pekerjaan mereka.

Pernyataan di atas diperkuat oleh Robbins & Judge (2009:65) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Barry & Patric dalam Noe, Hollenbeck (2003:241) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang yang dihasilkan dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memenuhi kebutuhan nilai-nilai kerja yang penting bagi orang tersebut. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas maka dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sikap pegawai terhadap pekerjaan yang dinyatakan dengan ungkapan emosional atas pemenuhan nilai-nilai yang diinginkan mencakup gaji, promosi, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, status dan lingkungan.

METODE

Populasi target penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil golongan III di lingkungan Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Gorontalo, Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten dan Kota se Gorontalo yang seluruhnya berjumlah 724 orang. Sampel penelitian berjumlah 310 orang yang diambil dengan teknik *simple random sampling*. Penelitian ini menggunakan metode survey kausal dengan model persamaan struktural (SEM).

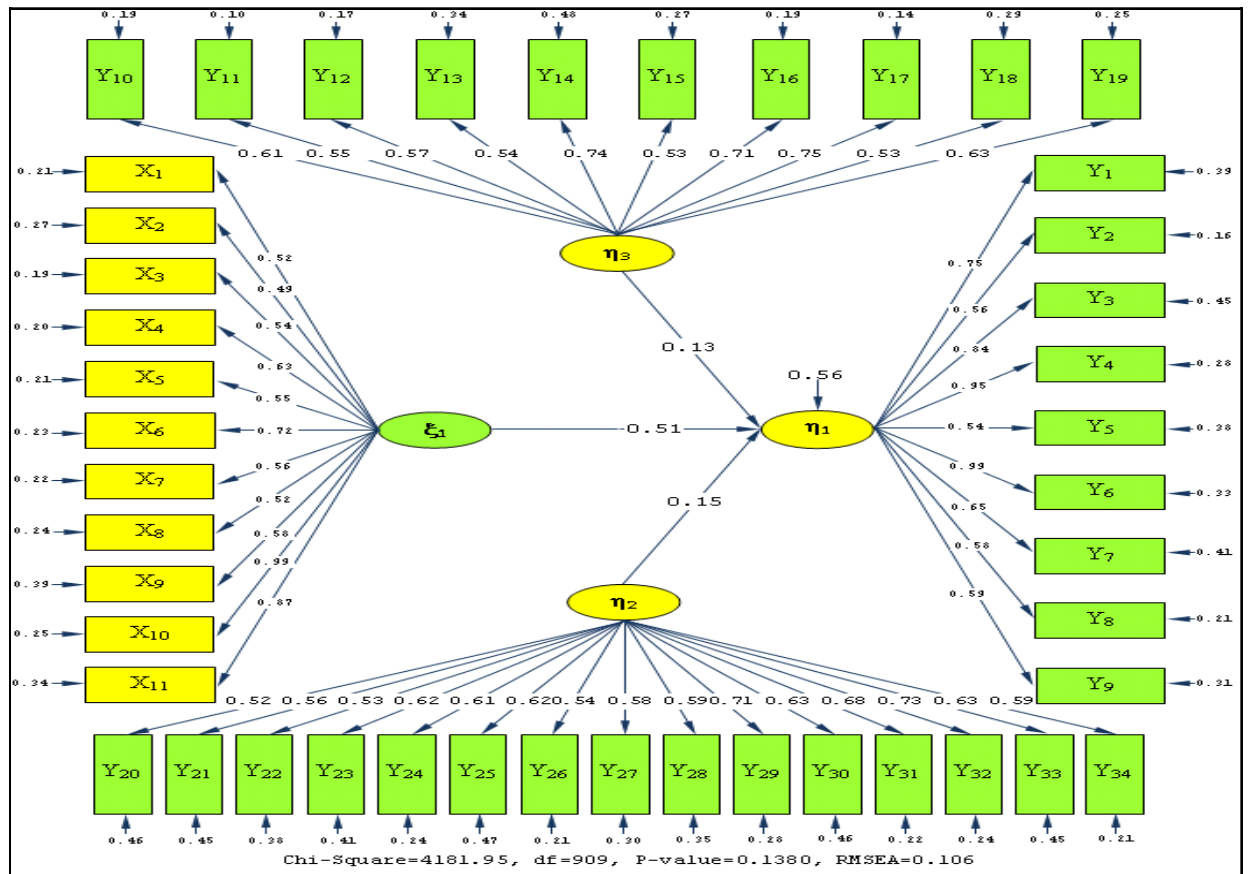
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Mengacu pada model teoritis, maka dikembangkan 3 persamaan struktural (matematis) yang menggambarkan hipotesis yang diuji.

Pengujian model persamaan struktural 1 : $h_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \beta_{12} h_2 + \beta_{13} h_3 + \zeta_1$

Hasil uji skor estimasi : $h_1 = 0,51 \xi_1 + 0,13 h_2 + 0,15 h_3 + 0,56$. Hasil uji skor t_{hitung} : $h_1 = 8,80 \xi_1 + 2,36 h_2 + 2,93 h_3 + 9,28$. Determinan $R^2 = 0,44$. Hasil uji linearitas simultan $F = 80,14$, dibandingkan dengan F_{tab} 1, (n-3) pada $\alpha = 0,05$ menghasilkan skor $F_{tab} = 3,86$. Dengan demikian $F_{hitung} = 80,14 > F_{tab} = 3,86$ mengartikan adanya pengaruh langsung positif secara linier antara budaya organisasi, keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi para PNS dinas Pendidikan Nasional Se Propinsi Gorontalo. Determinan $R^2 = 44\%$ berarti variabilitas komitmen organisasi dapat dijelaskan sebesar koefisien tersebut oleh budaya organisasi, keadilan organisasi dan kepuasan kerja, selebihnya dapat dijelaskan oleh variabel lain. Model persamaan itu dapat divisualisasikan dalam bentuk gambar di bawah ini:



Gambar 1. Model persamaan struktural 1

Mengacu pada persamaan struktural 1 tersebut maka dirumuskan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan persamaan 1 di atas, koefisien jalur variabel budaya organisasi ξ_1 terhadap komitmen organisasi h_1 adalah sebesar 0,51. Hasil pengujian menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 8,80$ sedangkan $t_{tabel} = 1,96$ sehingga menolak H_0 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha} 1, n-1$ ($\alpha=0,05$) yang berarti koefisien jalur budaya organisasi terhadap komitmen organisasi signifikan. Kesimpulannya budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis 2: Pengaruh Langsung Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

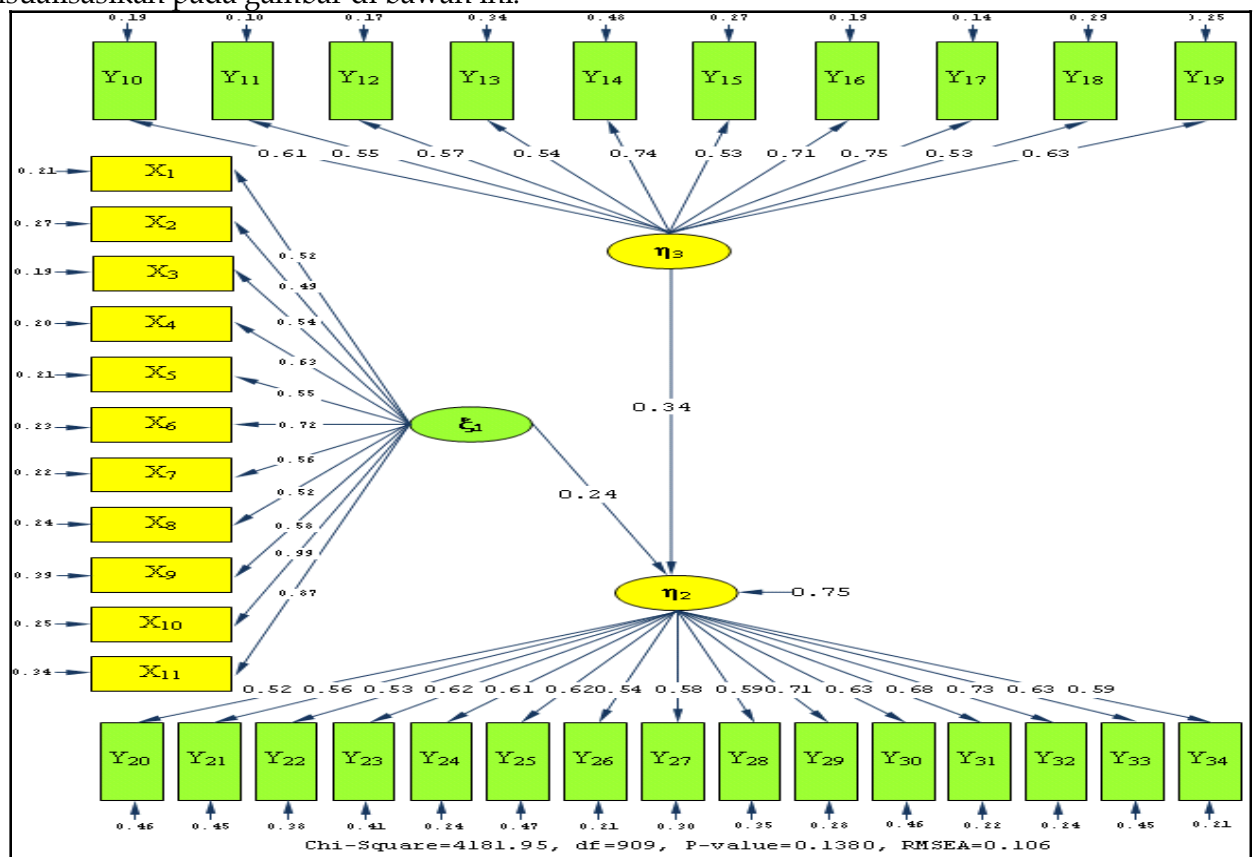
Berdasarkan persamaan 1 di atas, koefisien jalur variabel keadilan organisasi h_3 terhadap variabel komitmen organisasi h_1 adalah sebesar $\beta_{13} = 0,13$. Hasil pengujian $t_{hitung} = 2,36$ sedangkan $t_{tabel} = 1,96$ sehingga menolak H_0 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha} 1, n-1$ ($\alpha=0,05$) yang berarti koefisien jalur keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi signifikan. Kesimpulannya adalah keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis 3: Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan persamaan 1 di atas, koefisien jalur variabel kepuasan kerja h_2 terhadap variabel komitmen organisasi h_1 adalah sebesar $\beta_{12} = 0,15$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 2,93$ sedangkan $t_{tabel} = 1,96$ sehingga menolak H_0 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha, 1, n-1}$ ($\alpha=0,05$) yang berarti koefisien jalur kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dinyatakan signifikan. Kesimpulannya adalah kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Pengujian Model Persamaan Struktural 2 : $h_2 = \gamma_{21} \xi_1 + \beta_{23} h_3 + \zeta_2$

Hasil uji skor estimasi: $h_2 = 0,24 \xi_1 + 0,34 h_3 + 0,75$. Hasil uji skor t_{hitung} $h_2 = 4,21 \xi_1 + 5,87 h_3 + 10,59$ sedangkan $R^2 = 0,25$. Hasil uji linearitas simultan $F = 51,17$, dibandingkan dengan $F_{tab 1, (n-2)}$ pada $\alpha = 0,05$ menghasilkan $F_{tab} = 3,86$. Dengan demikian $F_{hit} = 51,17 > F_{tab} = 3,86$ mengartikan adanya pengaruh langsung positif secara linier antara budaya organisasi, keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja PNS. Koefisien determinasi $R^2 = 25\%$ menyatakan bahwa variabilitas kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan keadilan organisasi sebesar koefisien tersebut, sisanya 75% dijelaskan variabel lain. Model persamaan itu dapat divisualisasikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 2. Model persamaan struktural 2

Mengacu pada persamaan struktural 2 tersebut maka dirumuskan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4: Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

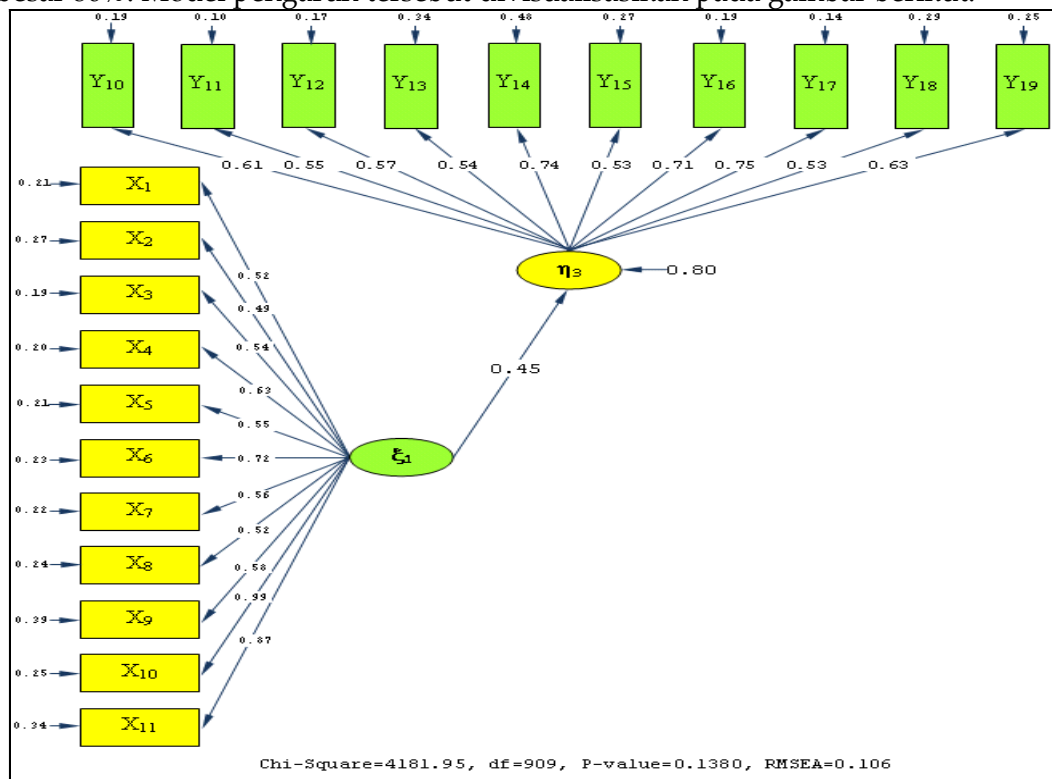
Berdasarkan persamaan 2 di atas, koefisien jalur variabel budaya organisasi ξ_1 terhadap kepuasan kerja h_2 adalah sebesar $\gamma_{21} = 0,24$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 4,21$ sedangkan $t_{tabel} = 1,96$ sehingga menolak H_0 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha, n-1}$ ($\alpha=0,05$) dengan demikian maka koefisien jalur budaya organisasi terhadap kepuasan kerja signifikan. Kesimpulannya adalah budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 5: Pengaruh Langsung Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan persamaan 2 di atas, koefisien jalur variabel keadilan organisasi h_3 terhadap variabel kepuasan kerja h_2 adalah sebesar $\beta_{23} = 0,34$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 5,87$ sedangkan $t_{tabel} = 1,96$ sehingga menolak H_0 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha, n-1}$ ($\alpha=0,05$), dengan demikian maka koefisien jalur keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dinyatakan signifikan. Kesimpulannya keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Pengujian Model Persamaan Struktural 3 : $h_3 = \gamma_{31} \xi_1 + \zeta_3$

Hasil skor estimasi $h_3 = 0,45 \xi_1 + 0,80, t_{value} = 7,95 > t_{tab} = 1,96$ pada level signifikan $\alpha = 0,05, n = 310, R^2 = 0,20$. Hasil uji linieritas $F = 25,5 > F_{tab} = 3,86$ pada level signifikansi $\alpha = 0,05$, berdasarkan daftar F_{tab} 1, (n-1). Dengan demikian dijelaskan bahwa terdapat pengaruh langsung positif secara linier budaya organisasi terhadap keadilan organisasional sebesar koefisien determinasi $R^2 = 20\%$ dan pengaruh variabel luar sebesar 80%. Model pengaruh tersebut divisualisasikan pada gambar berikut:



Gambar 3. Model persamaan struktural 3

Mengacu pada persamaan struktural 3 tersebut maka dirumuskan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 6: Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Keadilan Organisasi

Berdasarkan persamaan 3 di atas, koefisien jalur variabel budaya organisasi ξ_1 terhadap keadilan organisasi h_3 adalah sebesar $\gamma_{31} = 0,45$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 9,89$ sedangkan $t_{tabel} = 1,96$ sehingga menolak H_0 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha/2, n-1}$ ($\alpha=0,05$) dengan demikian koefisien jalur budaya organisasi terhadap keadilan organisasi signifikan. Kesimpulannya adalah budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keadilan organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini menghasilkan temuan sebagai berikut: (1) Budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin baik budaya organisasi PNS Dinas Pendidikan se Propinsi Gorontalo akan meningkatkan komitmen organisasi para pegawai itu sendiri. (2) Keadilan organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi pemenuhan keadilan organisasi pegawai negeri sipil di lingkungan Dinas Pendidikan se Gorontalo akan meningkatkan komitmen para pegawai terhadap organisasi. (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin terpenuhinya kepuasan kerja para PNS di Dinas Pendidikan se Propinsi Gorontalo akan diikuti oleh peningkatan komitmen PNS terhadap organisasi tempat kerjanya. (4) Budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik budaya organisasi akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja PNS Dinas Pendidikan se Propinsi Gorontalo. (5) Keadilan organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin terpenuhinya keadilan organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja PNS Dinas Pendidikan Se Propinsi Gorontalo. (6) Budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap keadilan organisasi. Artinya semakin baik budaya organisasi akan berdampak pada semakin terpenuhinya rasa keadilan organisasi kalangan PNS Dinas Pendidikan se Propinsi Gorontalo.

Saran. Beberapa hal yang disarankan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (a) Pimpinan Dinas Pendidikan Nasional se Propinsi Gorontalo, perlu mengembangkan wawasan perilaku organisasi yang mencakup berbagai atribut yang melekat pada individu dalam organisasi, kelompok, hingga struktur organisasi. Untuk itu perlu perubahan kurikulum Diklat PIM IV untuk eselon IV, Diklat PIM III untuk eselon III dan Diklat PIM II untuk eselon II kearah yang lebih memperkuat pengetahuan tentang perilaku organisasi dan penerapannya dalam tugas-tugas pokok dan fungsi. Karena diklat-diklat inilah yang menjadi persyaratan penjenjangan dalam jabatan struktural di lingkungan pemerintah daerah; (b) Kepala Daerah di Gorontalo, Gubernur, Bupati dan Walikota dalam hal melaksanakan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintahannya masing-masing, dapat memprioritaskan 4 komponen utama dalam menyusun *road map* penyelenggaraan reformasi birokrasi di pemerintah daerah. Keempat komponen. yang dimaksud adalah pembangunan budaya organisasi, penguatan keadilan organisasi, pencapaian kepuasan kerja, dan penguatan komitmen organisasi di kalangan PNS.

DAFTAR RUJUKAN

- Colquitt, Jason A., et.al, *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill Irwin, 2009.
- George, Jennifer M. & Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, New Jersey: Pearson Prentice Hall., 15th Edition, 2008.
- Hollenbeck, John R & A. Noe Raymond, *Human Resource Management*, New York: McGraw Hill, 2003.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*, NewYork: McGraw-Hill Irwin, 2006.
- Luthans,Fred., *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, Tenth Edition, 2005.
- Luthans,Fred., *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, Tenth Edition, 2005.
- Mathis, Robert L & John H. Jackson,. *Human Resource Management, 9 Edition*, Cengage Learning, 2007.
- Mathis,Robert L. & John H. Jackson, *Human Resource Management*, Jakarta: Terjemahan Salemba Empat, 2006.
- Mathis,Robert L. & John H. Jackson, *Human Resource Management*, Jakarta: Terjemahan Salemba Empat, 2006.
- McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behaviour*, New York: McGraw-Hill Irwin, 2009.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour*, New Jersey: Pearson Education Inc., 13th Edition, 2009.
- Robins, Stephen P. & Mary Coulter, *Management*, Singapore: Pearson Prentice Hall, ninth editions, 2007.

